

Les participants à notre Table Ronde d'Experts consacrée au Business Development.
Debout, de gauche à droite : Armin Van der Linden, Pascale Wauters (Ricoh) et Yan Platteau.
Assis : Eef de Ridder (Ricoh), Cedric Verheyen, Johan Van de Velde et Thierry Paquit.

Business development
En quête de nouveaux horizons

Avec tout l'éventail de possibilités créé ces dernières années, internet et l'impression numérique ont mis l'industrie graphique sens dessus dessous. Investir dans les nouvelles technologies est une chose ; rentabiliser l'activité en est une autre. Nouvelles Graphiques a convié plusieurs acteurs du secteur à une Table Ronde d'Experts consacrée au développement d'affaires. Une initiative parrainée par Ricoh, arrivée sur le marché graphique à la Drupa 2008 et qui a su depuis y conquérir une position solide.

Nul n'en disconviendra, le secteur graphique a fortement changé en quelques années. "Quand j'ai débuté voici dix-huit ans, nous travaillions à six avec deux presses. Les clients étaient satisfaits s'ils recevaient leurs imprimés trois ou quatre semaines plus tard. Aujourd'hui, le délai de livraison se compte en jours, voire en heures. Les clients sont aussi plus au fait des possibilités. Ils voient le temps qu'il leur faut pour bricoler rapidement eux-mêmes un imprimé et, par extrapolation, attendent un service aussi rapide de l'imprimeur", constate Cedric Verheyen, de l'imprimerie Baeté. Et il n'y a pas que les délais qui raccourcissent. Les tirages aussi, avec des marges toujours davantage sous pression.

"Le marché de l'impression numérique souffre tout autant de la concurrence des entreprises, qui possèdent en interne tout l'équipement nécessaire pour imprimer leurs présentations et autres documents", enchaîne Thierry Paquit, d'Identic. "Sans oublier la tendance au bureau sans papier, qui conduit à imprimer le moins possible. Les documents peuvent être diffusés par l'intranet sans qu'il faille encore les mettre sur papier. Notre solution : proposer l'impression comme service. Nous devons faciliter la tâche du client et lui permettre de compresser ses coûts. Le web-to-print en est un bon exemple."
Armin Van der Linden, d'Enschedé/Van Muysewinkel : "Nous étions jadis leaders dans le domaine de la communication. Aujourd'hui, nous nous trouvons face à un marché d'acheteurs ; les clients déterminent ce que nous devons faire. En même temps, notre stratégie est aussi influencée par ce que les fournisseurs ont à offrir. Si nous n'investissons plus, les clients nous trouvent rapidement dépassés. L'évolution sociale aussi pèse sur le marché. Avant, nous étions la Belgique industrieuse, mais ces temps semblent révolus. Les gens font leur 9-à-5 et rien de plus."

Partenariat avec le client

L'un des éléments clés du "business development" est la recherche de nouvelles approches porteuses de valeur ajoutée. L'idée est de s'écarter du marché des produits de base où marges et délais sont les seuls facteurs différenciateurs.


Johan Van de Velde

"Pensez à la stratégie Océan Bleu : plutôt que de se faire concurrence dans la zone de pêche intensive, pourquoi ne pas aller voir ailleurs ?

Pour Johan Van de Velde, de Comith, c'est l'évidence même. Sa société d'ailleurs s'est toujours profilée comme une agence de communication : "Il est important de mettre sur pied un partenariat stratégique avec les clients. La seule manière de procéder est de se focaliser sur les processus et, tant que faire se peut, sur le contenu de la communication. Il faut prendre le risque de développer une solution qui peut se traduire par une diminution des volumes, mais qui nourrit un partenariat à long terme. Imprimer n'est plus une fin en soi, mais un moyen de communiquer. Et la relation avec le client en sort renforcée, car un processus ne se remplace pas du jour au lendemain."
Ce type d'évolution, qui fait un prestataire de solutions d'un fournisseur de produits de base, fait toutefois naître son lot de défis supplémentaires. Le processus de vente change – on négocie avec le directeur marketing plutôt qu'avec le responsable des achats – et il faut pouvoir trouver en interne les bonnes personnes capables d'une approche juste. Autre implication possible, il faudra aussi peut-être se mettre en quête d'un autre type de clientèle. Des entreprises ouvertes à la nouveauté et qui sont prêtes à s'investir dans un partenariat.
Yan Platteau, d'Ypsilon : "Nous sommes partis de rien avec une presse numérique en l'an 2000. Nous avons construit notre affaire en parlant des possibilités avec les gens et en cherchant des synergies. Nous avons ainsi cultivé un certain nombre de créneaux, comme la décoration murale et l'impression de panneaux de piste cyclable. Ce type de collaboration demande à se déployer dans un contexte technique – la recherche de nouvelles possibilités avec les différents spécialistes – plutôt qu'à partir d'une stratégie commerciale."

Libre et indépendant

Certains constructeurs de systèmes d'impression proposent divers outils dans le domaine du développement de marchés. Ils s'efforcent ainsi eux aussi de créer de la valeur ajoutée pour leurs clients. Ricoh, par exemple, a lancé son programme Business Driver, un portefeuille de services étendu, doublé d'une base de connaissances internet permettant de mieux répondre aux attentes de la clientèle. Ces programmes vont de la veille technologique aux études de cas en passant par les plates-formes informatiques et les portails de webimpression. Reste juste à savoir s'ils répondent effectivement aux besoins réels du secteur graphique.
Yan Platteau : "Ce qu'on attend avant tout des constructeurs ? De bons produits et un service de qualité au juste prix. Le risque avec le business development, c'est qu'ils orientent le marché et finissent à terme par s'adresser directement à nos clients."
"Les constructeurs peuvent assurer un soutien dans la mise

au point de nouvelles techniques", renchérit Cedric Verheyen. "À nous de faire la démarche vers le client et de lui expliquer clairement tout ce qui est possible. Les fabricants peuvent y aider pour peu que nous puissions leur retourner nos questions concernant de nouvelles applications."

"Une certaine réserve s'impose", tempère Johan Van de Velde, "car un fournisseur en reviendra bien vite à essayer de vendre ses machines. Avec le danger de retomber dans un marché de produits de base. Une plate-forme avec du contenu est indéniablement utile et j'irai certainement voir ce que je peux en retirer d'intéressant pour moi. Mais le constructeur doit prendre le temps de se familiariser au métier de son client. Comment sinon pourrait-il lui offrir de bonnes solutions ?"

Thierry Paquit : "Nous nous sommes lancés dans le web-to-print en 2004. L'offre de solutions n'était pas si grande à l'époque et nous avons même développé une plate-forme pour deux clients. Notre relation avec eux est très forte. Nous sommes entièrement intégrés dans leur processus, que nous connaissons sur le bout des doigts. Par après, nous sommes passés à une solution prête à l'emploi. Il n'était pas faisable de tout développer pour chaque nouveau client. L'utilisation des outils disponibles est donc la solution logique, mais encore faut-il conserver suffisamment le contrôle pour pouvoir offrir des services supplémentaires. Un client, par exemple, souhaitait faire communiquer sa base de données avec celle de la plate-forme web-to-print. Nous avons quelqu'un en interne qui peut réaliser ce type de solutions et assurer l'assistance à la mise en œuvre. Nous ne voulons pas être dépendants d'un fournisseur à ce niveau."

"Nous avons ouvert notre département Enschedé IT&C voici trois ans. Justement pour pouvoir proposer ce genre de développement", rappelle Armin Van der Linden. "Nous avons tout récemment décidé de continuer à investir dans l'évolution de notre propre progiciel. Histoire de conserver notre indépendance et aussi pour pouvoir déterminer en toute liberté dans quelle direction nous voulons aller et à quel rythme."

Johan Van de Velde : "Une plate-forme proposée par le fabricant sera plus pertinente pour l'entreprise qui se lance que pour celle qui a déjà défini son marché. Ces outils influencent les processus. À mon avis, il y a davantage de valeur ajoutée à plancher ensemble sur les processus que dans les outils en soi."

"Le fournisseur doit greffer sa plate-forme sur le flux de travail de ses clients", pense également Cedric Verheyen. "Une structure qui a grandi avec les années ne s'adapte à un nouvel outil en un claquement de doigts."

Mode d'emploi pour de nouveaux marchés

Le Business Development ne s'arrête pas aux outils techniques. Il agit aussi comme un mode d'emploi, qui peut aider à prospecter de nouveaux marchés, indépendamment des machines et des autres outils. Il y a d'un côté l'approche technique et, de l'autre, l'aspect vente et marketing de ce que ces techniques permettent de réaliser. "De ce point de vue, je trouve pas


Yan Platteau

mal d'inspiration dans les réseaux sociaux", avoue Johan Van de Velde. "Je me suis abonné à un certain nombre de forums traitant d'impression numérique sur LinkedIn. On peut y lire des questions, avec à chaque fois, une vingtaine de réponses et de réactions. Il s'y trouve une intelligence du marché considérable et l'on croise souvent des gens qui valent la peine d'être contactés. Cette connaissance pratique est souvent plus productive que les approches académiques et les informations de marché génériques."

"Peut-être manquons-nous parfois d'esprit d'entreprise", s'interroge Armin Van der Linden. "Nous regardons toujours en arrière, sur les investissements faits et les machines qu'il s'agit de rentabiliser. Peut-être devrions-nous nous tourner plus résolument vers l'avenir et développer de nouvelles choses." Ce qui pose la question de savoir si une entreprise a la capacité, et la volonté, de mobiliser des gens pour plancher sur de nouveaux modèles commerciaux. Pour autant qu'il s'en trouve parmi le personnel interne qui soient capables de le faire. "C'est la tâche du chef d'entreprise", pense Yan Platteau. "Encore faut-il disposer d'éléments aptes à la mise en œuvre, qui soient pleinement disposés à s'impliquer. La mentalité du 9-à-5 a déjà été évoquée. Pour mettre des nouveautés en branle, les gens doivent être prêts à s'investir."

"Nous vivons la même expérience avec notre solution d'impression à la demande", enchaîne Armin Van der Linden. "Nous avons des applications écrites sur mesure pour le client, qui répondent à ses besoins spécifiques. C'est parfait en soi car un lien fort se crée avec lui. Mais la chose n'est pas si simple à reproduire avec d'autres. Si vous faites développer un nouveau concept par un collaborateur, le danger est réel qu'il trouve un jour l'herbe plus verte ailleurs. Auquel cas vous pourrez faire une croix à la fois sur les connaissances et sur la solution. Le business development, c'est aussi investir dans l'humain au risque de tout perdre."

Voir au-delà du seul imprimé

Thierry Paquit : "Nous avons élaboré notre modèle d'entreprise et sommes en pleine phase d'implémentation. Nous aurions besoin à présent d'un chargé de prospection pour le présenter aux clients. Mais pour une petite société, ce n'est pas évident. Nous avons donc opté pour une collaboration avec un consultant qui possède un réseau dans le marketing. Il a cartographié notre marché et va démarcher les prospects pour nous. Dès que nous aurons une clientèle suffisante pour la nouvelle activité, nous investirons dans notre propre business development manager."

Un marché se développe aussi souvent au contact des clients. "Ils viennent avec leurs questions et nous cherchons des solutions", résume Cedric Verheyen. "Cela se passe souvent après les heures. Le personnel a déjà fort à faire en journée pour boucler toutes les commandes dans les temps."

Pour la prospection, il est aussi important de regarder au-delà de l'imprimé proprement dit, pense Johan Van de Velde. "L'impression en soi n'est plus un monopole. De nombreuses entreprises de services, notamment les organisateurs d'événements, l'ajoutent à leur offre. D'un autre côté, le secteur graphique a davantage à offrir que du papier imprimé. Beaucoup de responsables du marketing n'ont qu'une vague idée de ce qu'est la segmentation. Ne parlons même pas des possibilités de l'impression variable. Nous ne devons donc pas nous limiter à fournir les imprimés variables, mais accompagner le responsable marketing tout au long du trajet, jusqu'à l'impression. C'est le rôle d'une entreprise de services."


Thierry Paquit

Tout le monde est d'accord là-dessus, la Belgique est encore très conservatrice de ce point de vue. Les clients sont parfois réticents vis-à-vis de l'impression variable parce qu'ils n'aiment pas dévoiler leurs données. Au secteur graphique de les convaincre, créant de facto de nouveaux débouchés. La condition est toutefois que le prestataire graphique soit impliqué relativement précocement dans le trajet. Il sera ainsi possible d'exploiter au maximum les possibilités techniques, le client pouvant lui aussi formuler des exigences, par exemple, pour la fourniture des données. Ainsi se confirme une fois de plus la nécessité d'évoluer vers la prestation de services. Aux antipodes de la simple fourniture d'un imprimé devenu produit de base.

Monnayer son avance

Les nouvelles idées, on l'a dit, naissent du contact avec les clients. Mais la collaboration entre entreprises graphiques peut elle aussi engendrer de nouvelles opportunités d'affaires, nées de la convergence des spécialités des différents prestataires. Et sur ce plan-là aussi, la Belgique est souvent à la traîne. Les entreprises font bien appel à des sous-traitants spécialisés, mais il est rarement question d'une véritable coopération, avec, par exemple, accord préalable sur le partage des bénéfices. On a manifestement trop vite le réflexe de jouer la sécurité, plutôt que d'oser la prise de risques.

Avec leurs initiatives de business development, les constructeurs ne peuvent pas vraiment y changer grand chose. Que du contraire, pense Yan Platteau : "S'ils développent quelque chose pour un client, ils devraient plutôt veiller à ce que leur solution ne puisse pas tout de suite être copiée pour passer à d'autres. En matière de développement de marchés, il est essentiel de pouvoir prendre l'avance pour monnayer son idée. C'est ce qui rend la collaboration entre entreprises si difficile."

"Tout commence par un investissement en temps", dit Johan Van de Velde. "Pour parvenir à une bonne collaboration avec un client, il faut oser aller le voir plusieurs fois. Bien discuter des différentes possibilités avant de faire offre. Pensez à la stratégie Océan Bleu : plutôt que de se faire concurrence dans la zone de pêche intensive, pourquoi ne pas aller voir ailleurs ? Il reste encore beaucoup d'espace où les entreprises du secteur graphique peuvent développer une stratégie propre et se différencier." En l'occurrence, la prestation de services réside dans le soutien au client. Pour ce qui est de la réalisation, une collaboration est possible avec d'autres prestataires graphiques. La sous-traitance aux collègues reste beaucoup trop rare, pensent les participants à la table ronde.


Armin Van der Linden

Les constructeurs, en revanche, peuvent prendre des initiatives pour donner davantage de publicité aux nouvelles possibilités, notamment l'impression de données variables. Mais la frontière est ténue car, pour assurer cette promotion, ils devraient s'adresser directement

au client final. Au grand dam d'un secteur graphique naturellement peu désireux d'être mis sur la touche. La même problématique se pose quand les entreprises graphiques mettent au point de nouvelles applications, et que les constructeurs vont ensuite proposer à leurs clients les machines qui leur permettent de faire aussi bien eux-mêmes.



Cedric Verheyen

Tôt ou tard sur papier

Interrogés sur des cas concrets de business development, les participants à notre table ronde se révèlent pas si conservateurs que cela. Ypsilon a commencé dernièrement à imprimer sur plexiglas, un exemple d'impression grand format développé à la demande d'un client. Yan Platteau s'est mis pour la cause en quête de la machine la plus adéquate. Grâce à la demande spécifique de ce client, il est désormais en mesure de se différencier des autres imprimeurs grand format. "Le danger avec les machines prêtes à l'emploi, c'est que vous n'êtes jamais que le énième à proposer la même chose. Il faut savoir faire le petit pas supplémentaire."

Cedric Verheyen : "Nous avons repris une entreprise de sérigraphie et fait l'acquisition d'un système d'impression numérique. Auparavant, nous sous-traitions ce travail, pour lequel nous avons vu de plus en plus de potentiel chez nos clients."

"La spécialisation n'est qu'un trajet parmi d'autres en développement d'affaires. Le relèvement du niveau de service en est un autre", dit Johan Van de Velde. "Nous nous occupons actuellement de contenus multimédias et de leur traitement jusqu'à la sortie. L'impression sur papier finit de toute façon par survenir tôt ou tard. Le concept du bureau sans papier, avec son corollaire, la numérisation, recèle également des opportunités. Les tirages sont certes plus modestes, mais la plupart des choses finissent toujours par s'imprimer."

"Notre offre numérique est toujours proposée comme un service", pose Armin Van der Linden. "Nous avons perdu des clients, partis chercher à l'étranger des prix auxquels nous ne pouvons même pas songer. Mais la plupart préfèrent malgré tout le service que nous fournissons et la sécurité que nous offrons, et qu'ils ne trouvent pas toujours hors de nos frontières." La possibilité de voir l'épreuve machine en est un bel exemple. "Auprès des grandes entreprises étrangères de web-to-print, on paye d'avance. Et tant pis si le résultat ne satisfait pas."

Un aspect important du business development consiste précisément à savoir évoluer avec de telles tendances, en s'accommodant aussi bien de leurs avantages que de leurs inconvénients. Il existe d'ailleurs des exemples retentissants d'entreprises parties à la conquête du marché avec un concept unique, et qui n'ont absolument rien accompli plusieurs années plus tard.

"Nous nous concentrons sur la solution et faisons avant tout de la gestion de compte pour nos clients", dit Thierry Paquit. "L'impression n'en est qu'une facette, que nous pouvons d'ailleurs sous-traiter si, par exemple, un tirage offset paraît plus adéquat. Nous faisons métier de traduire le besoin du client en imprimés. Et ce besoin, nous le connaissons très bien. Dans certains cas, la gestion de compte donne aussi lieu à rémunération."

"Le secteur se fait de nouveau des soucis à propos de la hausse des prix du papier, mais celle-ci ne devrait jouer aucun rôle", trouve Armin Van der Linden. "Nous devons vendre de la valeur ajoutée, pas du papier." ■

Les participants

✓ **Armin Van der Linden** est administrateur délégué d'Enschedé/Van Muysewinkel et président de Febelgra. L'entreprise, qui fait partie du groupe néerlandais Joh. Enschedé, est implantée à Evere et produit aussi bien des imprimés classiques que numériques.

✓ **Thierry Paquit** est le gérant d'Identic à Zaventem, une imprimerie numérique spécialisée dans l'impression à la demande, qui s'est dotée des toutes dernières technologies.

✓ **Cedric Verheyen** est le coordinateur général de la partie offset de l'imprimerie Baeté, à Puurs. Au fil de son évolution, l'entreprise est devenue un centre graphique qui, outre son activité impression, édite des journaux publicitaires et s'est aussi lancée dans le numérique.

✓ **Johan Van de Velde** est le fondateur et le directeur général de Comith. La société d'Affligem est une agence de communication full-service, où le volet graphique n'est qu'un aspect d'une offre totale.

✓ **Yan Platteau** est le directeur général d'Ypsilon, à Ypres. Ypsilon a participé à plusieurs reprises à nos POD Awards. Elle a même décroché l'argent dans la catégorie "Production POD" avec ses pochettes personnalisées de serviettes rafraichissantes.